

# 施設ケアプランからはじめるマネジメント 「思い」で現場を振り回すな 4

著者	岡田 耕一郎, 岡田 浩子
雑誌名	シルバー新報
号	1016
発行年	2012-04-27
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1204/00000219/">http://id.nii.ac.jp/1204/00000219/</a>

## 「思い」で現場を振り回すな



ケアプランがうまく実行できない理由を尋ねられると、どうしても老人ホームという組織が持っている特殊性に目を向けざるを得ない。拾い上げていけば、理由は山ほどあると思うのだが、まずは組織の特殊性である。

施設を構成する最後の要素は、施設全体に浸透している、ものの見方・考え方である。

以上のように、老人ホームは、これらの6つの構成要素から、全体ができあがっていると言える。

さて、6つの構成要素はそれぞれに重要な役割を担っているが、それらは必ずしも同等のパワーを持っているわけではない。現実的には、そのいずれかが他の要素よりも強力なリーダーシップを発揮して、施設全体をまとめているようだ。

まず、施設全体にかかわる運営の方針を決めるトップマネジメント（経営者層）があり、これは理事会及び施設長から構成されている。

次に、トップマネジメントが出した方針に従って実際に現場を動かすミドルマネジメント（中間管理者層）があり、看護主任、介護主任などから構成されている。さらに、現場の看護と介護に携わる、看護師や介護職員などがある。

それ以外に、2種類のスタッフも置かれている。第1のスタッフは生活相談員で、施設全体の業務を把握して、職員間のチームワーク作りのキーパーソンの役割を担っている。第2のスタッフは、事務主任・事務員で、介護報酬に関わる経理事務や、行政からの調査

る施設もこれに該当する。

## ②機械的組織

施設を立ち上げてからかなりの時間が経過すると、日常の業務（介護、事務手続きなど）は次第に一定のやり方に落ちついていく。

その結果、施設全体が決められた手順に従って、いわば機械のように動くようになる。生活相談員、事務長あるいはミドルマネジメント

## 組織の課題①

理想の介護に気をつけよう  
「理念」頼みの特殊な組織

ト（介護主任など）の影響によって、このような組織に変化することも多い。

## ③プロ集団型組織

数ある施設の中には、介護の専門技術を持ったプロ集団を自認する施設も多い。例えば、ほとんどの職員が共通して一定レベル以上の介護スキルを身につけている場合がそれに該当する。さらに高い介護技術を誇っている職員がいるような場合もそうである。特

に、現場の職員がかなりの自由裁量に基づいて、組織を動かしている点に特徴がある。このような組織では、施設長は現場の介護に問題があっても子細なことは言わないようだ。

## ④革新的組織

また他の施設が手をつけしていないような先駆的な試みに対して、数名のメンバーを集めてプロジェクト・チームを編成し、全く白紙の状態から仕事を立ち上げていくことに情熱を持つような組織である。このような革新的な作業は、トップおよびミドルマネジメントによって行われることが多いようだ。

## ⑤伝道的組織

施設のスタッフの間に浸透しているある種のものの見方・考え方によって、施設全体が一つにうまくまとまっていることがある。例えば、施設を中心に介護の理想像を強く打ち出した人物がいて、その人物のものの見方・考え方に共感した人たちがそこに集まり、職員となってその人物を支援するような組織を想定すると分かりやすい。このような特徴を強く持った組織は、その特徴から伝道的な組織と呼ぶことができる。

このように、個々の老人ホームは外見上かなり似ているように見えるが、その構成要素とそれぞれの影響力の大きさに着目すると、これらの5つの個性的なタイプに大別できる。しかも、その場合、現実の施設は、それらの一つだけに該当しているのではなく、いくつかのタイプの複合体になっている点に注意しなければならない。

一般的なのは、理念を中心に据えた伝道的組織とそれ以外の組み合わせである。老人ホームとは、こうありたい（こんな理想の介護を提供したい）という理念で多くの職員を引きつけているような組織である。

企業のような組織であれば、時間が経ち、ある程度、規模が大きくなっていくば機械的組織に落ちていくが、老人ホームの場合は必ずしもそうはいかない。そもそも枠にはめられて機械のように動くことに馴染まない人が多いため、組織を枠にはめてコントロールするのがヘタだからだ。その結果、老人ホームの組織は絶えずガタガタと揺れ、人はバラバラになり、強力な接着剤でくっつけないことにはどうにもいかなくなる。その接着剤が、利用者に対する思いであり、理想の介護という理念である。このように、老人ホームはある意味、独特な接着剤でくっついた奇妙な組織である。（東北学院大学経営学部教授・岡田耕一郎、社会福祉士、介護福祉士・岡田浩子）